



学校编码：10384

学号：200415159

分类号_____密级_____

UDC _____

廈門大學

硕 士 学 位 论 文

项目管理在厦门ICN公司产品开发中的应用

A Study on Project Management in the Process of New
Product Development in Xiamen ICN Co, Ltd

党毅

指导教师姓名：许志端 教授

专业名称：工商管理 (MBA)

论文提交时间：2007 年 6 月

论文答辩日期：2007 年 7 月

学位授予日期： 年 月

答辩委员会主席_____

评 阅 人_____

2007 年 6 月

厦门大学博士论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

兹提交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。
本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

1、保密（ ），在 年解密后适用本授权书。

2、不保密（ ）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名：

日期： 年 月 日

导师签名：

日期： 年 月 日

摘要

厦门 ICN 公司是一家以生产手机按键为主的专业厂家，随着市场全球化的发展，产品流通不再局限于地区市场，而是在全国乃至全球交换流通。这种全球化在为产品带来更大市场的同时，也为企业带来了更多的竞争对手，企业不得不随着产品全球化的发展趋势参与到全球的竞争中。

在日益激烈的全球化竞争中，竞争的焦点集中在质量，客户满意，和产品多样性等方面。这就要求参与竞争的企业不断提升自己的产品质量并迅速开发出新的产品以适应客户不断变化的需要。这要求公司不断加强新产品的开发，并使之具有更大的灵活度。

项目管理正是这样一种能够满足这一要求的管理模式，能够使新产品开发具有高度的灵活性并对客户不断变化的产品需求作出快速反应。

本文分五个部分对项目管理体系在厦门 ICN 公司的应用进行阐述：

第一章介绍了厦门 ICN 公司过去的历史背景，也介绍了项目管理的基本概念和思想，及本文研究的主要内容，意义及方法。

第二章对项目管理在厦门 ICN 公司的应用进行了分析，对厦门 ICN 公司所处的市场环境变化进行了分析，在此基础上对开发出的新产品特征进行阐述，并解释了项目管理在新产品开发中的应用依据。

第三章在前两章的理论基础上，结合厦门 ICN 公司的实际情况，对新产品开发和导入流程中的组织结构进行了新的设计，从几个主要的方面来阐述这种新的组织结构和开发流程为厦门 ICN 公司所带来的变化。

第四章对在项目管理思想的基础上重新设计后的新产品开发流程的实施效果进行评价。

结束语对全文进行了总结，指出在项目管理思想下重新设计后的新产品开发和导入流程在实施中仍然存在的不足和缺陷，以及对将来的展望。

关键词：项目管理；应用；新产品开发

Abstract

Modern project management comes of middle of 20 century, which was used for planning, organization and control during the process of project implementation so that guarantee achieving the aim of project. Modern project management is prone to study theory, model, process and method regarding project as one of management branch. On the other hand, it also is a subject on the basis of practice and continuous developing in order to form itself regulation.

Project management was introduced to China at the end of 20 century. It was quickly developed depending on introducing high level management experience and advanced theory about management to domestic company, particularly, which had created large profit and enhanced efficiency for them. More and more domestic experts and enterprise managers paid their attention to the application of project management in past years.

This thesis consists of 5 parts which are:

Chapter one is a brief introduction of ICN company and project management theory, including the company's introduction, its background for PM (Project Management) with principle, concept, contents, meaning and approaches that this paper covers.

Chapter two presents the type of new product development based on analysis of ICN Company, and described the application of project management in new product development

Chapter three is based on the previously mentioned theory and the company's reality to put forward the test scheme to implement PM in ICN Company by taking development process and design new organization chart for new type product for customer.

Chapter four presents the methods to implement and appraise PM in ICN Company.

The epilogue concludes the whole paper, the work to be improved and the prospect in the future.

Key words: Project management (PM); Application; New product development.

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录	
前 言.....	1
第一章 绪 论	3
第一节 ICN 公司的历史和企业状况	3
第二节 项目管理思想的概念	5
第三节 本文研究的内容、意义和方法	9
第二章 厦门 ICN 公司新产品开发的特征及应用依据	10
第一节 新产品开发的特征	10
第二节 新产品开发中项目管理方法应用的依据	10
第三章 ICN 公司新产品开发阶段组织结构和开发流程设计	18
第一节 新产品开发和导入阶段原有流程分析和诊断	18
第二节 项目管理方法下的新流程化优	22
第三节 基于团队的人力资源设计	28
第四节 信息系统的分析和设计	32
第四章 新产品开发流程采用项目管理后的实施和评价	36
第一节 新产品开发流程在项目管理模式下的实施	36
第二节 效果评价	37
结束语.....	40
参考文献	42
后 记.....	43

厦门大学博硕士论文摘要库

Catalog

Preface	1
Chapter One Introduction	3
Section One History and current situation of ICN Co, Ltd	3
Section Two Concept of Project Management	5
Section Three Content and Method of Study	9
Chapter Two Character and application of new product development	10
Section One Character of new product development	10
Section Two application of project management in new product design	10
Chapter Three Redesign of flow chart and Organization Chart for developing new product in ICN Co, Ltd	18
Section One Analysis and diagnosis of flow chart and organization chart for new product development.....	18
Section Two Optimization of organization in project management.....	22
Section Three Redesign of human resource on the basis of project team.....	28
Section Four Design and analysis of information system.....	32
Chapter Four Evaluation of new flow chart under project management model	36
Section One Implementation of new flow chart of product development under project management model.....	36
Section Two Evaluation of result	37
Conclusion	40
Reference	42
Postscript	43

厦门大学博硕士论文摘要库

前 言

尽管人类的项目实践可以追溯到几千年前,但是将项目管理作为一门科学来进行分析研究,其历史并不长。从世界第一个专业性国际组织 IPMA

(International Project Management Association) 1965 年成立至今不过 30 多年的时间。经过这 30 多年的努力,目前国际专业人士对项目管理重要性及基本概念已有了初步共识。分析当前国际项目管理的发展,有三个特点即:全球化的发展、多元化的发展和专业化的发展。

管理的全球化发展 知识经济时代的一个重要特点是知识与经济发展的全球化,因为竞争的需要和信息技术的支撑,促使了项目管理的全球化发展。主要表现在国际间的项目合作日益增多、国际化的专业活动日益频繁、项目管理专业信息的国际共享等等。项目管理的全球化发展既为我们创造了学习的机遇,也给我们提出了高水平国际化发展的要求。

项目管理的多元化发展 由于人类社会的大部分活动都可以按项目来运作,因此当代的项目管理已深入到各行各业,以不同的类型,不同的规模而出现,这种行业领域及项目类型的多样性,导致了各种各样项目管理理论和方法的出现,从而促进了项目管理的多元化发展。

项目管理的专业化发展 项目管理的广泛应用促进了项目管理向专业化方向的发展,突出表现在项目管理知识体系(PMBOK)的不断发展和完善、学历教育和非学历教育竞相发展、各种项目管理软件开发及研究咨询机构的出现等等。应该说这些专业化的探索与发展,也正是项目管理学科逐渐走向成熟的标志¹。

在这种全球化,多元化和专业化的背景下,越来越多的企业在内部流程管理工作中的各个层面上导入了项目管理模式。从大到厂房建设和工程项目,小到一个生产流程的优化和产品设计的局部改造。借助于引入项目管理的模式使他们更容易的取得了成功。事实证明,项目管理无论是在全球性的跨国公司还是在国内中小企业之中,目前都得到了越来越广泛的运用。

1 甘华鸣著:《项目管理》,中国国际广播出版社,2002 年

本文在运用所学知识和收集资料分析的基础上对项目管理在厦门 ICN 公司的运用进行论述，由于本人水平有限，加上实践经验不足，在写作和阐述过程中必定存在许多不足之处，还望各位老师多多批评指正，帮助我不断提高认识和论文的写作水平，谢谢。

厦门大学博士论文摘要库

第一章 绪 论

第一节 ICN 公司的历史和企业状况

一、 公司背景和介绍

厦门 ICN 公司的前身是一家叫三德兴的公司,它是在中国大陆改革开放初期最先进入大陆投资的台资企业之一,当时的三德兴公司主要为国内和国外的手机厂商生产配套的手机按键。在 20 世纪 80 年代早期在厦门设立了第一家专业工厂从事手机按键类产品的生产。

在 20 世纪 80 年代末期手机行业刚处于起步阶段,当时手机对普通消费者来说还属于一个高科技产品,全球能够生产手机的厂家不多,其中诺基亚,摩托罗拉,爱立信是三家比较知名的主要手机生产厂家。三德兴公司正是在起步阶段先期进入手机按键行业抢了个先手,抓住了手机按键这一新兴产业的发展机会,一开始就在当时缺乏竞争对手的手机按键市场上站稳了脚跟。进入 20 世纪 90 年代后,移动通讯更是以令人难以置信的速度得到了快速发展,每年的市场销售量成倍增长。正是在移动通信快速发展的这一黄金高峰时期,三德兴紧跟市场发展的步伐,也得到了快速的发展,进入 20 变化世纪 90 年代中后期,此时的三德兴已毫无疑问的成为了国内同行业中的老大,并且在国际市场上也占有了一席之地。

在 90 年代后期,手机按键的生产伴随着手机销售业务的快速增长仍然保持一种强劲增长的势头,经过 20 世纪 90 年代中后期移动通讯的前期开发和发展阶段,手机进入了普及阶段,国内和国际市场上对手机的需求仍然处于持续高速增长时期,相对利润也比较可观。在这种高速增长的市场和高利润的吸引下,一批新的公司纷纷涉足到该行业,通过自己开发,并购合作或直接购买的方式,开始进入手机按键的生产并开始瓜分该市场。如此原来为数不多的按键生产厂家在这一市场上所具有的相对垄断地位被弱化了,原来所占有的市场份额也由于新的竞争对手的进入而减少,在这时厦门 ICN 公司通过购买三德兴公

司这种方式，得以快速直接进入了手机按键生产行业。

在 ICN 公司收购三德兴公司时，市场上流行的手机按键主要是以硅胶材料为主，在 2001 年初期，厦门 ICN 每年硅胶按键的产值为 1500 万美元，拥有数十台台湾进口的注塑机，下属两个分厂，是国内主要手机按键生产厂家之一，每年向国际市场出口 500 万美元的按键产品，客户包括一些世界知名的移动通讯产品的生产厂家。公司拥有一些技术专利，掌握着数十种核心产品的生产技术，在行业中处于领先地位^①。

二．企业发展战略

厦门 ICN 公司提出总的企业发展战略是以市场为导向，以科技创新为发展动力，坚持人性化的管理理念，注重人才的培养和积累，依靠和充分利用人才优势，注重新产品的开发和发展，依靠快速的市场反应能力来保持和提高企业自身的竞争力，使得公司稳定，持续，快速的发展，始终保持公司在国内外同行业中的领先地位，努力树立自己的品牌知名度。在总战略下，公司在 5 个方面制订的具体的战略发展目标和方向：

1. 市场战略

在 2006 年实现国内市场占有率 15% 的目标，在如日本，韩国，台湾，泰国等亚太周边地区占有 10% 的市场份额。努力扩展欧洲和北美市场。

2. 成本战略

单位产品制造成本控制在行业同类产品中低水平，对整个产品生产成本进行全面核算，以达到节约增效的目的。全年单位产品平均制造成本比 2005 年降低 7% 的费用。

3. 人才战略

注重对公司内部各层次人员的培训，加大人员培训方面的投入。大力吸引掌握该类产品高端技术的外部人员进入公司。在 2007 年初建立一个包含 15 名高级技术人才的核心技术团队。

4. 产品战略

保持低端产品的客户和市场，集中力量开发技术含量较高的新产品。在 2006 年底实现高端技术产品在公司产品结构份额中所占的比例达到 50% 以上，在

^① 资料来源：作者根据厦门 ICN 公司内部资料整理， 2007 年 4 月

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库